

Konrad Kulikowski
Uniwersytet Jagielloński
e-mail: konrad.kulikowski@uj.edu.pl

POMIAR ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ W SEKTORZE PUBLICZNYM – PROPOZYCJA NARZĘDZIA NA PODSTAWIE PRZEGLĄDU LITERATURY

Abstract

Work engagement measurement in the public sector – measurement tools proposition based on a literature review

In order to propose a method for measuring employee engagement in public sector, a review of the literature was conducted; 12 original employee engagement questionnaires were found. UWES and MBI-GS were considered as the most appropriate for public sector due to their validity, reliability, support of empirical analyzes and Polish language versions.

Key words: engagement, measurement, questionnaires, public sector

Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu literatury w celu zaproponowania trafnego i rzetelnego sposobu pomiaru zaangażowania w pracę mogącego mieć zastosowanie w sektorze publicznym. Wyróżniono 12 narzędzi. Jako najbardziej adekwatne ze względu na trafność, rzetelność, poparcie analizami empirycznymi oraz obecność polskich wersji językowych uznano kwestionariusze UWES oraz MBI-GS.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, pomiar, kwestionariusz, sektor publiczny

Wstęp

Jak wskazują metaanalizy badań nad zaangażowaniem w pracę [Harter i in., 2010; Christian i in., 2011; Wollard, Shuck, 2011], zaangażowanie wśród pracowników pozytywnie wiąże się z efektywnością funkcjonowania całej organizacji. Nie dziwi zatem, że różnorodne przedsiębiorstwa sięgają po analizy

poziomu zaangażowania [Aon Hewitt, 2015; Gallup, 2015; Mercer, 2015; PwC, 2015; Sedlak, Sedlak, 2015;]. Coraz częściej wskazuje się także na wagę zaangażowania wśród pracowników sektora publicznego [Talukdar, 2013; Lavigna, 2014]. Dobrym przykładem może być tu badanie Federal Employee Viewpoint Survey [2014] organizowane corocznie przez rząd federalny USA. W 2014 roku ponad 392 750 pracowników wyraziło swoje opinie o pracy, którą wykonują. Pozostaje zadać pytanie, ilu polskich pracowników sektora publicznego mogłoby wyrazić opinię o swojej pracy z przekonaniem, że zostanie ona uwzględniona?

Zasadniczym celem prezentowanego opracowania jest dokonanie przeglądu sposobów pomiaru zaangażowania w pracę oraz próba wskazania narzędzia najbardziej odpowiedniego dla sektora publicznego. Wydaje się, że przyjęcie narzędzia pomiarowego może być pierwszym krokiem na drodze do rozpoczęcia świadomego zarządzania zaangażowaniem w pracę w sektorze publicznym. Niniejszy artykuł ma także na celu pobudzenie dyskusji nad zagadnieniem pomiaru i kształtowania zaangażowania w pracę w sektorze publicznym.

Metoda

W celu dokonania przeglądu kwestionariuszowych narzędzi do pomiaru zaangażowania w pracę przeszukano zasoby baz danych: EBSCO, Scopus oraz Science Direct. Dla zachowania spójności teoretycznej do przeglądu włączane były jedynie artykuły omawiające zagadnienie zaangażowania, rozumianego jako *engagement*. Z analiz wyłączono artykuły odnoszące się do pojęć bliskoznacznych dla zaangażowania, takich jak: przywiązanie (*commitment*), utożsamianie się z firmą/organizacją (*involvement*), satysfakcja z pracy (*job satisfaction*), wkładanie w pracę dodatkowego wysiłku (*extra role performance*) czy inicjatywy osobistej (*personal initiative*). Artykuły wyszukiwane były ze względu na zawartość tytułu, streszczenia oraz słów kluczowych. Wyszukiwano każdorazowo trzy słowa, zawsze słowo *engagement* oraz jedno słowo dobrane z zestawu: *work, job, employee*, a także jedno z zestawu: *measure, measurement, measuring, survey, questionnaire, instrument inventory*. Wykorzystano w sumie 21 zestawów składających się z trzech słów. Wyszukiwanie odbywało się jedynie wśród anglojęzycznych recenzowanych czasopism naukowych (*peer review academic journal*), bez ograniczeń co do daty publikacji artykułu. Warunkiem włączenia znalezionej narzędzia do przeglądu było ponadto wykorzystanie go w empirycznych badaniach oraz raportowanie jego właściwości psychometrycznych (trafności i rzetelności); artykuły teoretyczne były wyłączone z przeglądu.

Wydaje się, że sektor publiczny powinien korzystać z najlepszych dostępnych w danym momencie narzędzi badawczych. Takich, które znajdują oparcie nie tylko w opiniach firm konsultingowych, ale przede wszystkim w analizach o charakterze naukowym. Wartościowe psychologiczne narzędzie pomiarowe

powinno się cechować głównie rzetelnością i trafnością [Cronbach, 1951; Guilford, 2005; Drost, 2011;]. Za kryteria oceny przydatności narzędzia do badań w sektorze publicznym przyjęto zatem: trafność i rzetelność wersji oryginalnej, potwierdzenie założeń teoretycznych narzędzia w badaniach empirycznych oraz obecność trafnej i rzetelnej polskiej wersji językowej.

Wyniki

Przeprowadzony przegląd literatury pozwolił na wyodrębnienie 12 oryginalnych kwestionariuszowych narzędzi badających zaangażowanie w pracę (por. tabela 1), o potwierdzonej w badaniach empirycznych trafności i rzetelności. Wyodrębnione sposoby pomiaru zaangażowania można ogólnie podzielić na sześć grup: (1) ujmowanie zaangażowania jako przeciwieństwa wypalenia [Maslach, Leiter, 2008]; (2) akcentowanie odrębności zaangażowania w stosunku do wypalenia [np. González-Romá i in., 2006; Schaufeli i in., 2008;]; (3) ujmowanie zaangażowania w pracę jako specyficznego stanu zadowolenia i satysfakcji z pracy [Harter i in., 2002]; (4) postrzeganie zaangażowania jako sposobu realizowania roli zawodowej przypisanej pracownikowi [Kahn, 1990, 1992]; (5) utożsamianie zaangażowania z odpowiedzialnością [Britt, 1999]; oraz (6) inne sposoby ujmowania zaangażowania [Langford, 2009; Pati, 2012].

Zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia

Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) [Maslach i in., 2001], to narzędzie skonstruowane do pomiaru wypalenia zawodowego w populacji generalnej. Mierzy trzy wymiary wypalenia: cynizm, depersonalizację, brak poczucia osiągnięć zawodowych. Zaangażowanie postrzegane jest tutaj jako przeciwieństwo wypalenia i wnioskuje się o nim na podstawie niskich wyników w skali cynizmu i wyczerpania emocjonalnego oraz wysokich w skali poczucia osiągnięć zawodowych. Zaangażowany pracownik cechuje się energią, przekonaniem o posiadaniu kompetencji oraz przywiązaniem do pracy [Maslach i in., 2001; Maslach Burnout Inventory, 2014]. Wykazano trafność i rzetelność trójczynnikowej struktury narzędzia [Schutte i in., 2000; Kokkinos, 2006; Langballe i in., 2006]. Polska adaptacja, po niewielkiej korekcie liczby itemów, również wykazała się zadowalającą trafnością i rzetelnością [Chirkowska-Smolak, Kleka, 2011]. O ile kwestionariusz jest powszechnie stosowany do pomiaru wypalenia, o tyle w wątpliwość podawany jest fakt, by zaangażowanie było jedynie prostym przeciwieństwem wypalenia i mogło być mierzone tym samym narzędziem. Schaufeli i Bakker [2004] zwracają uwagę, że wypalenie i zaangażowanie wydają się mieć różne przyczyny i konsekwencje, zatem należy je postrzegać i mierzyć oddzielnie.

Tabela 1

Szczegółowy opis wyodrębnionych narzędzi do pomiaru zaangażowania w pracę

Narzędzie	Autorzy	Jak ujmowane jest zaangażowanie w pracę?	Struktura narzędzia
Maslach Burnout Inventory – General Survey MBI-GS)	Maslach, Jackson, Leiter [1996], za: Maslach i in. [2001]	Zaangażowanie rozumiane jest jako przeciwieństwo wypalenia: poczucie skuteczności zawodowej, energii oraz przywiązania do pracy	22 itemy, 3 wymiary: cynizm, brak poczucia osiągnięć zawodowych, depersonalizacja. Niskie wyniki w skali cynizmu i wyczerpania oraz wysokie w skali poczucia osiągnięć zawodowych świadczą o zaangażowaniu w pracę
Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)	Demerouti, Bakker, Vardakou, Kantas [2003]	Zaangażowanie jest przeciwieństwem odcierania się od pracy (<i>disengagement</i>) oraz wyczerpania (<i>exhaustion</i>)	16 itemów, 8 itemów odnosi się do odcierania od pracy, 8 do wyczerpania (<i>exhaustion</i>). Pomiar odbywa się przez zmianę punktowania itemów, pytania negatywne dla odcierania stają się pozytywne dla zaangażowania
Utrecht Work Engagement Scale UWES	Schaufeli, Bakker, Salanova [2006]	Pozytywny stan umysłu charakteryzujący się wigorem (<i>vigor</i>), oddaniem się pracy (<i>dedication</i>) i zaabsorbowaniem pracą (<i>absorption</i>)	17 itemów, 3 wymiary: wigor, oddanie się pracy i zaabsorbowanie pracą, wersja skrócona, 9 pytań
Gallup Workplace Audit	Harter, Schmidt, Hayes [2002]	Zaangażowanie to przywiązanie do pracy, satysfakcja z pracy, entuzjizm w stosunku do pracy, emocjonalny związek z innymi pracownikami	13 itemów, 12 odnosi się do zaangażowania w pracę, jeden do ogólnej satysfakcji z pracy
Job engagement	Rich, LePine, Crawford [2010]	Zaangażowanie w pracę to jednocześnie inwestowanie poznawczej (<i>cognitive engagement</i>), emocjonalnej (<i>emotional engagement</i>) i fizycznej energii (<i>physical engagement</i>) w rolę zawodową	18 itemów, 3 wymiary: zaangażowanie emocjonalne, poznawcze i fizyczne
Job engagement	Saks [2006]	Stan całkowitego pogrążenia w pracy, pełne oddanie się odgrywanej roli zawodowej	5 itemów, 1 wymiar
Psychological engagement	May, Gilson, Harter [2004]	Zaangażowanie jako stan pełnego poznawczego, emocjonalnego i fizycznego oddania się pracy	13 itemów, 1 wymiar
Engagement in work and family	Rothbard [2001]	Zaangażowanie to uwaga poświęcana na pracę oraz zaabsorbowanie pracą	Kwestionariusz bada zaangażowanie w pracę i w rodzinę 18 itemów, 4 wymiary: uwaga poświęcana pracy, rodzinie, zaabsorbowanie pracą, rodziną

Narzędzie	Autorzy	Jak ujmowane jest zaangażowanie w pracę?	Struktura narzędzia
The Intellectual, Social, Affective Engagement Scale ISA Engagement Scale	Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees Gatenby [2012]	Zaangażowanie ma trzy wymiary: zaangażowanie społeczne (<i>social engagement</i>), intelektualne (<i>intellectual engagement</i>) oraz afektywne (<i>affective engagement</i>)	9 itemów, 3 wymiary: zaangażowanie społeczne, intelektualne oraz afektywne.
Self-engagement	Britt, Castro, Adler [2005]	Uczucie osobistej odpowiedzialności za swoją pracę i jej wyniki	4 itemy, jeden wymiar zaangażowania w pracę
Voice Climate Survey	Langford [2009]	Zaangażowanie w pracę definiowane jest jako pasja, która przejawia się przywiązaniem do organizacji (<i>organization commitment</i>), satysfakcją z pracy (<i>job satisfaction</i>) oraz chęcią pozostania w pracy (<i>intention to stay</i>)	Część większego kwestionariusza, pasję mierzy 10 itemów, 3 wymiary: przywiązanie do organizacji, satysfakcja z pracy, chęć pozostania w pracy
Employee Engagement Instrument	Pati [2012]	Na zaangażowanie w pracę składa się pasja w wykonywaniu zadań (<i>passionate task performance</i>) oraz zachowania obywatelskie w ramach organizacji (<i>organizational citizenship behavior</i>)	7 itemów, 2 wymiary: <i>passionate task performance</i> , <i>organizational citizenship behavior</i>

Źródło: opracowanie własne

Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) [Demerouti i in., 2003] – narzędzie bada dwa wymiary wypalenia zawodowego: wyczerpanie (*exhaustion*) oraz odłączenie się od pracy (*disengagement*). Wyczerpanie to ekstremalna forma zmęczenia, będąca konsekwencją przedłużającego się intensywnego fizycznego, afektywnego i poznawczego napięcia (*strain*) powodowego ekspozycją na specyficzne warunki pracy. Odłączenie się od pracy (*disengagement*) odnosi się do zdystansowania się wobec obiektów pracy (np. komputer) lub treści pracy (np. programowanie). To rozczarowanie pracą przejawiające się w reakcjach wskazujących na poznawcze, emocjonalne i behawioralne odrzucanie pracy [Demerouti i in., 2003]. Autorzy postrzegają zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia i sugerują, że chcąc mierzyć zaangażowanie, należy po prostu odwrócić punktację w negatywnie nacechowanych itemach. Skala wyczerpania mierzy wówczas wigor, a skala odłączenia się mierzy oddanie się pracy [Demerouti, Bakker, 2008]. Kwestionariusz cechuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. Zwraca się uwagę, że ze względu na zawartość itemów z zaprzeczeniem jest on bardziej rzetelny niż MBI-GS [Halbesleben, Demerouti, 2005].

Zaangażowanie jako konstrukt odrębny od wypalenia

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) [Schaufeli i in., 2006] – kwestionariusz ten mierzy zaangażowanie w pracę (*work engagement*) jako pozytywny stan umysłu charakteryzujący się wigorem, zaabsorbowaniem, oddaniem się pracy. Kwestionariusz jest często spotykanym w literaturze narzędziem do mierzenia zaangażowania w pracę jako konstruktu odrębnego od wypalenia. Trafność trójczynnikowej struktury narzędzia budzi jednak wątpliwości. Na przykład dla wersji włoskiej [Balducci i in., 2010] oraz hebrajskiej [Littman-Ovadia, Balducci, 2013] wykazano zadowalającą trafność, podczas gdy dla japońskiej [Shimazu i in., 2008] oraz wersji testowanej w RPA [Rothmann, Rothman, 2010] trafniejszy okazał się model jednoczynnikowy. W polskich warunkach lepsze dopasowanie do danych uzyskano dla modelu jednoczynnikowego [Kulikowski, Madej, 2014].

Zaangażowanie jako stan satysfakcji z pracy

Gallup Workplace Audit Q12 [Harter i in., 2002] – narzędzie to bada zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) jako specyficzny rodzaj satysfakcji i entuzjazmu pracowników w stosunku do ich pracy (*an individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work*). Zdaniem autorów skonstruowane jest tak, aby wychwytywać aspekt zarówno postawy pracowników, jak i relacji z menedżerami. Kwestionariusz cechuje się zadowalającymi właściwościami psychometrycznymi [Harter i in., 2002]. Jego wadą jest to, że wyniki

wysoko korelują z miarami satysfakcji z pracy [Schaufeli, Bakker, 2010]. Wykorzystywany jest w komercyjnych badaniach prowadzonych przez Instytut Gallupa; przeprowadzone metaanalizy tych badań wskazują na związek zaangażowania z efektywnością funkcjonowania firmy [Gallup, 2012].

Zaangażowanie jako relacja pomiędzy pracownikiem i jego zawodową rolą

Job engagement [Saks, 2006], zaangażowanie w pracę, utożsamiane jest z psychiczną obecnością podczas wykonywania pracy (*psychological presence in their job and organization*). Kwestionariusz oprócz zaangażowania w pracę (*job engagement*) mierzy także zaangażowanie w organizację (*organization engagement*), które odnosi się tu raczej do przywiązania niż do zaangażowania. Narzędzie opiera się na założeniach teorii Khana, nie rozdziela jednak zaangażowania na komponent poznawczy, emocjonalny i fizyczny [Saks, 2006].

Psychological engagement [May i in., 2004] – kwestionariusz został skonstruowany tak, aby badać zaangażowanie zdefiniowane zgodnie z koncepcją Khana, przeprowadzone przez autorów badania nie pozwoliły jednak na wyodrębnienie trzech oddzielnych wymiarów zaangażowania. Zaangażowanie definiowane jest jednowymiarowo, jako stan pełnego poznawczego, emocjonalnego i fizycznego oddania się pracy. Narzędzie zostało wykorzystane do analizy związku między zaangażowaniem a odczuwanym znaczeniem pracy, bezpieczeństwem oraz możliwością zaangażowania się w pracę [May i in., 2004].

Engagement in work and family [Rothbard, 2001] – pomiar zaangażowania opiera się na założeniach teorii Khana. Zaangażowanie postrzegane jest w kontekście wpływu pracy na życie rodzinne oraz życia na pracę. Praca i życie rodzinne traktowane są jako odrębne role, które mogą się wzajemnie ubogacać lub też oddziaływać na siebie negatywnie. Narzędzie zostało stworzone, aby analizować, jak ludzie angażują się w role zawodowe i rodzinne. Zaangażowanie w pracę lub rodzinę definiowane jest jako koncentracja uwagi na danej roli oraz zaabsorbowanie rolą. Koncentracja uwagi odnosi się do skupienia się na roli i pograżenia w myślach o niej. Jest operacjonalizowana jako czas spędzany na myśleniu o danej roli. Zaabsorbowanie dotyczy intensywności, z jaką skupiamy się na roli, i jest operacjonalizowane jako doświadczanie utraty poczucia czasu podczas odgrywania roli. Uwaga odnosi się zatem do wymiaru ilościowego – czasu skupienia, a zaabsorbowanie dotyczy intensywności tego skupienia [Rothbard, 2001].

The Intellectual, Social, Affective Engagement Scale (ISA) [Soane i in., 2012] opiera się na założeniach teorii Khana. Zaangażowanie jest mierzone jako konstrukt trzymiwarowy. Zaangażowanie afektywne (*affective engagement*) dotyczy tego, w jakim stopniu pracownik doświadcza pozytywnego afektu związanego ze swoją zawodową rolą; zaangażowanie intelektualne (*intellectual engagement*) odnosi się do stopnia intelektualnego zaabsorbowania pracą;

zaangażowanie społeczne (*social engagement*) to stopień, w jakim pracownik jest społecznie powiązany ze swoim środowiskiem pracy i w jakim dzieli wspólne wartości ze współpracownikami [Soane i in., 2012].

Job engagement [Rich i in., 2010] – narzędzie mierzy trzy aspekty zaangażowania: zaangażowanie poznawcze, emocjonalne i fizyczne. Twórcy narzędzia zintegrowali trzy istniejące koncepcje pomiaru. W celu badania zaangażowania fizycznego wykorzystano koncepcję intensywności pracy rozumianej jako ilość energii na godzinę pracy [Brown, Leigh, 1996]. W celu badania zaangażowania emocjonalnego odniesiono się do koncepcji afektu rdzennego (*core affect*) [Russell, Barrett, 1999], która zwraca uwagę na dwuwymiarowość stanów emocjonalnych: przyjemność/nieprzyjemność – aktywacja/brak energii. W badaniu zaangażowania poznawczego wykorzystano pomysł Rothbard [2001], by mierzyć uwagę oraz zaabsorbowanie. Narzędzie wykazało zadowalające właściwości psychometryczne [Rich i in., 2010].

Zaangażowanie jako poczucie odpowiedzialności

Self engagement [Britt, 1999, 2003; Britt i in., 2005] – osobiste zaangażowanie (*self-engagement*) Britt rozumie jako indywidualne poczucie odpowiedzialności (*responsibility*) oraz zobowiązania (*commitment*) za pewien obszar działań. Dla zaangażowanego pracownika rezultaty jego pracy w dziedzinie, którą jest pochłonięty, są ważne. Jeżeli pracownik jest pełen inicjatywy, czuje się odpowiedzialny za powierzone mu zadania, a w rezultacie pojawia się także zaabsorbowanie działaniem. Zaangażowanie jako konstrukt jednowymiarowy jest tu mierzone za pomocą krótkiej 5-itemowej skali. Prowadzone badania wskazują na trafność i rzetelność tak skonstruowanego narzędzia [Britt, 2003; Britt i in., 2006].

Inne sposoby pomiaru zaangażowania

Voice Climate Survey [Langford, 2009], narzędzie do badania opinii pracowników. Jedna z siedmiu skal mierzy zaangażowanie, które przez autorów nazywane jest pasją (*passion*), (*the current paper presents a measure of employee engagement, labelled here as passion*). Na pasję składa się przywiązanie do organizacji (*organization commitment*), satysfakcja z pracy (*job satisfaction*) oraz chęć pozostania w pracy (*intention to stay*). Kwestionariusz cechuje się zadowalającymi parametrami psychometrycznymi, testowany był jednak jedynie na populacji australijskiej, co może ograniczać możliwości jego szerszego stosowania [Langford, 2009].

Employee Engagement Instrument [Pati, 2012] – na zaangażowanie w pracę składa się pasja w wykonywaniu zadań (*passionate task performance*)

oraz zachowania obywatelskie w ramach organizacji (*organizational citizenship behavior*). Pasja w wykonywaniu zadań to wkładanie w zadania uznaniowego wysiłku, poświęcanie własnego czasu i energii w celu uzyskania korzystnych dla siebie i organizacji rezultatów. Pasja to nie tylko robienie więcej niż zwykle, ale wykonywanie pracy w jakościowo inny sposób, przynoszący korzyści organizacji. Działania, które wynikają z pasji, są uznaniowe, co oznacza, że wynikają z dobrej woli pracownika, a nie z jego formalnych zobowiązań. Zachowania obywatelskie w ramach organizacji (*organizational citizenship behavior*) to dobrowolne wykraczanie poza rolę zawodową w zachowaniach ukierunkowanych na innych pracowników. W ich skład wchodzi zachowania o charakterze niewymuszonej pomocy innym, odwagi obywatelskiej w zgłaszaniu nieprawidłowości oraz inicjatywa osobista [Pati, Kumar, 2011; Pati, 2012]. Kwestionariusz wykorzystywany był do badań na populacji indyjskiej, gdzie wykazał się zadowalającymi właściwościami psychometrycznymi [Pati, 2012].

Wnioski

Dokonany przegląd literatury pozwolił na wyodrębnienie 12 kwestionariuszowych narzędzi do pomiaru zaangażowania w pracę. Mimo że narzędzia te da się uporządkować w sześć ogólnych grup, to każde z nich nieco inaczej mierzy zaangażowanie. Można zatem konkludować, że brakuje obecnie jednorodnego sposobu pomiaru zaangażowania w pracę [Simpson, 2009; Nienaber, Martins, 2014]. Odnosząc się do postawionego celu – wyboru narzędzia najbardziej adekwatnego do pomiaru zaangażowania w pracę w sektorze publicznym, można zaproponować dwa uzupełniające się narzędzia: kwestionariusz UWES oraz MBI-GS (por. tabela 1). W związku z różnorodnością sposobów pomiaru zaangażowania łączne zastosowanie obu tych narzędzi pozwoli na kompleksową ocenę i uchwycenie zarówno pozytywnych (zaangażowanie), jak i negatywnych (wypalenie) aspektów funkcjonowania zawodowego. U podstaw proponowanych narzędzi leżą ponadto koncepcje teoretyczne zyskujące mocne potwierdzenie empiryczne [Demerouti in., 2001; Schaufeli, Bakker, 2004; Maslach, Leiter, 2008; Bakker, Demerouti, 2014]. Nie bez znaczenia jest także fakt, że dostępne są polskie wersje narzędzi MBI-GS [Chirkowska-Smolak, Kleka, 2011] oraz UWES [Kulikowski, Madej, 2014] o zadowalającej trafności i rzetelności.

Podsumowując – biorąc pod uwagę kryteria, takie jak: trafność, rzetelność, poparcie w badaniach empirycznych oraz obecność polskiej wersji językowej, za narzędzia najbardziej adekwatne do pomiaru zaangażowania w sektorze publicznym należy uznać kwestionariusze UWES [Schaufeli i in., 2006] oraz MBI-GS [Maslach i in., 2001].

Bibliografia

- Aon Hewitt (2015), *Badanie zaangażowania w pracę*, <http://www.aon.com/poland/hr/engagement/zaangazowanie.jsp> [dostęp: 3.01.2014].
- Ashforth B.E., Humphrey R. (1995), *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*, „Human Relations”, 48.
- Bakker A.B. (2011), *An Evidence-Based Model of Work Engagement*, „Current Directions in Psychological Science”, 20 (4).
- Bakker A.B., Demerouti E. (2014), *The Job Demands-Resources Theory* [w:] P.Y. Chen, C.L. Cooper (red.), *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Wiley & Sons, West Sussex.
- Balducci C., Fraccaroli F., Schaufeli W.B. (2010), *Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-cultural Analysis*, „European Journal of Psychological Assessment”, 26 (2).
- Britt T.W. (1999), *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 25.
- Britt T. W. (2003), *Aspects of Identity Predict Engagement in Work under Adverse Conditions*, „Self and Identity”, 2.
- Britt T.W., Castro C.A., Adler A.B (2005), *Self-engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study*, „Personality & Social Psychology Bulletin”, 31 (11).
- Britt T.W., Thomas J.L., Dawson C.R., (2006), *Self-engagement Magnifies the Relationship between Qualitative Overload and Performance in a Training Setting*, „Journal of Applied Social Psychology”, 36.
- Brown S.P., Leigh T.W. (1996), *A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance*, „Journal of Applied Psychology”, 81, 358–368.
- Chirkowska-Smolak T., Kleka P. (2011), *The Maslach Burnout Inventory-General Survey: Validation across Different Occupational Groups in Poland*, „Polish Psychological Bulletin”, 42 (2).
- Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E. (2011), *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance*, „Personnel Psychology”, 64.
- Cronbach L.J. (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, „Psychometrika”, 16 (3), 297–334.
- Demerouti E., Nachreiner F., Bakker, A.B. Schaufeli W.B. (2001), *The Job Demands-resources Model of Burnout*, „Journal of Applied Psychology”, 86 (3).
- Demerouti E., Bakker A.B., Vardakou I., Kantas A. (2003), *The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-multimethod Analysis*, „European Journal of Psychological Assessment”, 19.
- Demerouti E., Bakker A.B. (2008), *The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement* [w:] J. Halbesleben (red.), *Stress and Burnout in Health Care*, Nova Science Publishers, Hauppauge, NY.
- Drost E. (2011), *Validity and Reliability in Social Science Research*, „Education Research and Perspectives”, 38 (1), 105–124.
- Federal Employee Viewpoint Survey Results (2014), http://www.fedview.opm.gov/2014files/2014_Governmentwide_Management_Report.PDF [dostęp: 3.01.2014].

- Gallup (2012), *Gallup Q12 Meta-Analysis the Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, <http://www.gallup.com/services/177047/q12-meta-analysis.aspx>, [dostęp: 3.01.2014]
- Gallup (2015), *Gallup Q12 Employee Engagement Survey*, <https://q12.gallup.com/Public/en-us/Features>, [dostęp: 3.01.2014].
- González-Romá V., Schaufeli W.B., Bakker A.B., Lloret S. (2006), *Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?*, „Journal of Vocational Behavior”, 68.
- Guilford J.P. (2005), *Rzetelność i trafność pomiarów* [w:] J. Brzeziński (red.), *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, GWP, Sopot.
- Hakanen J.J., Schaufeli W.B. (2012), *Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-wave Seven-year Prospective Study*, „Journal of Affective Disorders”, 141.
- Halbesleben J.R.B., Demerouti E. (2005), *The Construct Validity of an Alternative Measure of Burnout: Investigating the English Translation of the Oldenburg Burnout Inventory*, „Work & Stress”, 19.
- Hallberg U.E., Schaufeli W.B. (2006), *„Same Same” But Different Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?*, „European Psychologist”, 11 (2).
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), *Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 87 (2).
- Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S. (2010), *Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations*, „Perspectives on Psychological Science” 5 (4).
- Kahn W.A. (1990), *Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, 33 (4).
- Kahn W.A. (1992), *To Be Fully There: Psychological Presence at Work*, „Human Relations”, 45 (4).
- Kokkinos M.C. (2006), *Factor Structure and Psychometric Properties of the Maslach Burnout Inventory – Educators Survey among Elementary and Secondary Teachers in Cyprus*, „Stress and Health”, 22 (1).
- Langballe E.M., Falkum E., Innstrand S.T., Aasland O.G. (2006), *The Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey in Representative Samples of Eight Different Occupational Groups*, „Journal of Career Assessment”, 14 (3).
- Kulikowski K., Madej M. (2014). *Zaangażowanie – problem z pomiarem*, „Problemy Zarządzania. Wkład badań psychologicznych w naukach o zarządzaniu”, 45, 99–112.
- Langford P.H. (2009), *Measuring Organizational Climate and Employee Engagement: Evidence for a 7 Ps Model of Work Practices and Outcomes*, „Australian Journal of Psychology”, 61 (4).
- Lavigna R. (2014), *Now Is the Time to Improve Federal Employee Engagement*, „Public Manager”, 43 (2).
- Leiter M.P., Maslach C. (1998), *Burnout*, [w:] H. Friedman (red.), *Encyclopedia of Mental Health*, Academic Press, New York.
- Littman-Ovadia H., Balducci, C. (2013). *Psychometric Properties of the Hebrew Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, „European Journal of Psychological Assessment”, 29(1), 58–63. <http://doi.org/10.1027/1015-5759/a000121>.

- Macey W.H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology”, 1 (1).
- Maslach Burnout Inventory (2014), <http://www.mindgarden.com/products/mbi.htm> [dostęp: 7.02.2014].
- Maslach C. (2003), *Job Burnout: New Directions in Research and Intervention*, „Current Directions in Psychological Science”, 12.
- Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. (1996), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.), Consulting Psychologists, Press Palo Alto, CA.
- Maslach C., Leiter M.P. (2008), *Early Predictors of Job Burnout and Engagement*, „Journal of Applied Psychology”, 93 (3).
- Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. (2001), *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology”, 52.
- May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. (2004), *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 77.
- Mercer (2015), *Engaging Employees to Drive Global Business Success Insights from Mercer's What's Working research*, <http://www.slideshare.net/PingElizabeth/mercer-whats-working-research> [dostęp: 7.01.2014].
- Nienaber H., Martins N. (2014), *An Employee Engagement Instrument and Framework Building on Existing Research*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, 5 (20).
- Pati S.P. (2012), *Development of a Measure of Employee Engagement*, „Indian Journal of Industrial Relations”, 48 (1).
- Pati S.P., Kumar P. (2011), *Work Engagement: A Rethink*, „The Indian Journal of Industrial Relations”, 47 (2).
- PwC (2015), *The Keys to Corporate Responsibility Employee Engagement*, http://www.pwc.com/e_n_US/us/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf [dostęp: 3.01.2014].
- Rich B.L., LePine J.A., Crawford E.R. (2010), *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, „Academy of Management Journal”, 53.
- Rothbard N.P. (2001), *Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles*, „Administrative Science Quarterly”, 46.
- Rothmann S., Rothmann Jr., S. (2010), *Factors Associated with Employee Engagement in South Africa*, „South African Journal of Industrial Psychology”, 36 (2).
- Russell J.A., Barrett L.F. (1999), *Core Affect, Prototypical Emotional Episodes, and other Things Called Emotion: Dissecting the Elephant*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 76.
- Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, 21.
- Saks A.M., Gruman J.A. (2014), *What Do We Really Know About Employee Engagement?*, „Human Resource Development Quarterly”, 25 (2).
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2004), *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study*, „Journal of Organizational Behavior”, 25 (3).
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2010), *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept* [w:] A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York.

- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006), *The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study*, „Educational and Psychological Measurement”, 66.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Rhenen, van, W. (2008), *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, „Applied Psychology”, 57 (2).
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Rhenen, van, W. (2009), *How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism*, „Journal of Organizational Behavior”, 30.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Roma V., Bakker A.B., (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies”, 3.
- Schutte N., Toppinen S., Kalimo R., Schaufeli W.B. (2000), *The Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) across Occupational Groups and Nations*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 73 (1).
- Sedlak & Sedlak (2015), *Kwestionariusz badania zaangażowania w pracę*, http://badaniahr.pl/kwestionariusz_badiania_zaanagazowania_w_prace [dostęp: 5.01.2014].
- Shimazu A., Schaufeli W.B., Kosugi, S., Suzuki A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto M., Irimajiri H., Amoano S., Hirohata K., Goto R. (2008). *Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale*, „Applied Psychology”, 57(3), 510–523.
- Simpson M.R. (2009), *Engagement at Work: A Review of the Literature*, „International Journal of Nursing Studies”, 46 (7).
- Soane E., Truss C., Alfes K., Shantz A., Rees C., Gatenby M. (2012), *Development and application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale*, „Human Resource Development International”, 15 (5).
- Storm K., Rothman I. (2003). *A Psychometric Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African Police Service*, „South African Journal of Industrial Psychology”, 29, 62–70.
- Talukdar A. (2013), *Employee Engagement & Industrial Relations Climate in a Large Public Sector Organization*, „Indian Journal of Industrial Relations”, (49) 2.
- Wollard K.K., Shuck M.B. (2011), *Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature*, „Advances in Developing Human Resources” 14 (4).